



Leiderschaps- dilemma's en het belang van een holding space

Crisisleiderschap

Door de coronacrisis is de aandacht voor crisisleiderschap weer terug, hoewel het eigenlijk nooit helemaal weg is geweest. De financiële crisis van 2008 zit bij velen nog redelijk vers in het geheugen. Onze economie en organisaties kennen naast grotere of kleinere incidenten ook van nature allerlei cycli en crises die veroorzaakt worden door externe en/of interne factoren. Bovendien bestaat elke crisis uit een reeks kleinere crises. Ook in deze coronacrisis komen er de nodige kleinere drama's op ons af (Ansell & Boin, 2019).

Auteur: Jesse Segers

In dit artikel focus ik op hoe succesvolle turnaround- en crisisleiders handelen, met bijzondere aandacht voor de inspanningen van CEO's en hun directe leidinggevenden. Daarnaast behandel ik verschillende spanningen waarmee crisisleiders te maken krijgen. Dit zijn beslissingsdilemma's waarbij afgewogen moet worden welke handelswijze prioriteit krijgt (O'Kane & Cunningham, 2014). Kennis over de rol van de top in tijden van crisis en de dilemma's waarmee zij worden geconfronteerd is vandaag essentieel voor elke executive coach.

Richting, orde en bescherming

Ronald Heifetz (1994) bespreekt in zijn klassieke *Leadership without easy answers* hoe mensen in tijden van rampen en crises zich richten naar autoriteiten. Er wordt gekeken naar zij die de kennis, wijsheid en vaardigheid zouden moeten hebben om hen uit de crisis te loodsen. Kinderen kijken naar hun ouders, patiënten naar hun dokters, burgers naar hun politici en medewerkers in organisaties naar hun leidinggevende. Mensen geven deze mensen in autoriteitenposities macht in ruil voor drie dingen: richting, orde en bescherming. Het geven van richting uit zich in de vorm van visie, strategie en doelen.

Orde ontstaat door mensen te helpen om een duidelijk zicht te krijgen op hun rol en plaats in het systeem, door het beheersen van intern conflict en door het installeren en bewaken van normen en procedures. Bescherming bestaat in essentie uit het scannen van de buitenwereld op bedreigingen en de respons hierop organiseren. Indien dit laatste structureel niet lukt, ontstaat er een crisis.

Besef van crisis

Een crisis vindt plaats wanneer er een bedreiging van gedeelde waarden of levensondersteunende systemen (zoals liquiditeit in een organisatie of het zorgsysteem in landen tijdens de coronacrisis) wordt waargenomen die een dringende reactie vereist, onder omstandigheden van diepe onzekerheid (Rosenthal, Charles & 't Hart, 1989). Dit waarnemen is voor de top van een organisatie minder eenvoudig dan het lijkt. Onder druk van structurele, politieke en psychologische factoren zal er vaker voor worden gekozen om eerdere strategieën voort te zetten, zelfs wanneer informatie beschikbaar is die een koerswijziging rechtvaardigt (Clapman, Schwenk & Caldwell, 2005).

Falende organisaties hebben bijvoorbeeld frequenter een naar binnen gerichte focus in combinatie met vooringenomen ideeën die vooral het eigenbelang dienen (cf. *self-serving bias*): wat goed is ligt aan jezelf, en wat slecht gaat is te wijten aan externe omstandigheden of anderen. Als de achteruitgang van de organisatie geleidelijk plaatsvindt, kan hierdoor gewenning ontstaan; een fenomeen dat 'sluipende of kruipende normaliteit' genoemd wordt (Diamond, 2005).

Elke crisis bestaat uit een reeks kleinere crises

Om een zich ontwikkelende crisis te kunnen waarnemen, moeten leiders ook hun biases over 'normaliteit' overwinnen (D'Auria & De Smet, 2020). Mensen hebben de neiging te geloven dat de dingen in de toekomst zullen functioneren zoals ze in het verleden normaal hebben gefunctioneerd, en onderschatten zowel de waarschijnlijkheid van een ramp als de mogelijke gevolgen ervan. Iedereen dacht in het begin dat corona zoets als griep was of dat het wel ingedamd zou worden zoals bij de ebola- of SARS-epidemie. Dit soort vooroordelen kunnen leiden tot situaties waarin mensen zich niet goed voorbereiden op rampen en, op grotere schaal, het falen van regerin-

gen om de bevolking mee te nemen in de voorbereiding op rampen. Ongeveer 70% van de mensen zou die vooringenomenheid rond normaliteit vertonen tijdens een ramp (Omer & Alon, 1994).

Er is veel literatuur beschikbaar die uitlegt waarom de meeste mensen het erg moeilijk vinden om informatie te verwerken en te delen in tijden van stress en diepe onzekerheid. Effectieve 'sensemaking' vereist namelijk een goed ingeoeffende methode om informatie te verwerken, deze te delen met de juiste mensen en hun feedback te overwegen. Er dient een dynamisch beeld gecreëerd te worden van de situatie dat iedereen begrijpt, er moeten mogelijke 'toekomst' en mogelijke gevolgen worden geanalyseerd en specifieke informatiebehoefte worden geformuleerd (die op de een of andere manier moeten worden opgehaald). Het vraagt dus, in termen van Kahneman 'slow thinking' (langzaam, inspannend, logisch, berekenend denken), in plaats van 'fast thinking' (snel, automatisch, emotioneel, ...) en dat op een stressvol moment waarop mensen juist de neiging hebben over te schakelen op fast thinking (Boin, Kuipers & Overdijk, 2013).

Hoe goed leiders ook mogen zijn in niet-crisissituaties, als ze geen ervaring of training hebben om te functioneren onder deze omstandigheden, grijpen ze meestal terug op hun intuïtie, die gebaseerd is op opgebouwde ervaring in een andere, stabielere context, en dus op hun reguliere leiderschapstijlen en managementinstrumenten die 'meer van hetzelfde' zijn en een crisissituatie vaak erger maken. Praktisch betekent dit dat leidinggevend in de eerste fase van een crisis het vaak moeilijk hebben om te kunnen voldoen aan de verwachting van richting geven, omdat er voortdurend nieuwe informatie naar boven komt en verschillende scenario's nog mogelijk zijn. Ze kunnen dus enkel direct

terugvallen op de verwachting van hun omgeving ten aanzien van het creëren van orde in de organisatie. Daarbij speelt het organiseren van een interpersoonlijke en institutionele 'holding space' een grote rol.

Reanimeren en communiceren

Nadat de ernst van de crisis is doorgedrongen tot de top van de organisatie ontstaat de vraag: hoe moeten we de situatie communiceren naar de rest van de organisatie en samenleving? Om de betrokkenheid bij de noodzakelijke complexe veranderingen veilig te stellen, dient de leidinggevende enerzijds de urgentie en impact van de situatie te verhelderen en benadrukken, maar anderzijds dient hij kalmte uit te stralen om vertrouwen te wekken. Geen van beide benaderingen kan afzonderlijk gevolgd worden; de klemtoon wordt voor een deel bepaald door het feit of er wel of niet een verandering in leiderschap noodzakelijk wordt geacht door de raad van toezicht.

In organisaties waar het leiderschap verandert, richten nieuwe leidinggevenden zich voornamelijk op het communiceren van de ernst van de achteruitgang om de urgentie te bevorderen, om 'ruimte' te creëren voor verdere prestatieafname door de lopende crisis, en om positie in te nemen door de lof die voortkomt uit vroege prestatieverbetering. Ze zorgen ervoor dat ze de angsten niet laten escaleren of het vertrouwen uithollen (O'Kane & Cunningham, 2014).

Zittende leidinggevenden leggen een veel grotere nadruk op het overbrengen van kalmte, het opvangen van emoties en het bouwen van vertrouwen in het vermogen van de leider om de turnaround te realiseren. Ze voorkomen paniek, controleverlies of demoralisatie (O'Kane & Cunningham, 2014). Na de eerste klap kan er snel een cyclus van negativiteit ontstaan: mensen beginnen met de vinger naar elkaar te wijzen op zoek naar schuldigen of col-

lega's in andere delen van de organisatie worden belachelijk gemaakt. Dit resulteert in spanningen die de samenwerking belemmeren en die al snel onttaarden in het beschermen van 'het eigen (onder)deel'. Dit leidt vervolgens tot toenemende isolatie binnen de hele organisatie, wat dan weer tot geheimhouding leidt. Als mensen niet langer samen optrekken, merken ze dat ze minder in staat zijn om verandering teweeg te brengen en uiteindelijk gaan velen geloven dat ze hulpeloos zijn. Passiviteit steekt de kop op en vervolgens komt de ultieme pathologie van organisaties in problemen op gang: de collectieve ontkenning van problemen (Kanter, 2003). En zo zijn we terug bij het eerder geschetste probleem om te beseffen dat een crisis zich aandient.

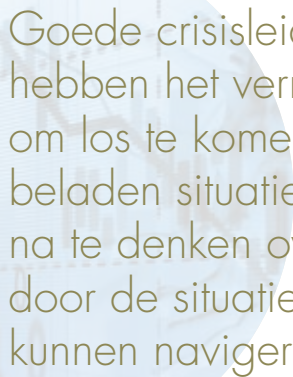
Maar of het nu nieuwe of zittende leidinggevenden zijn, in beide situaties dienen ze een interpersoonlijke holding space te creëren voor anderen. Dit is een plaats waar de leidinggevende het leed van anderen verzacht en hen helpt de verwarrende situatie te begrijpen. Executive coaches kunnen dat op hun beurt doen voor executives in tijden van crisis, waardoor deze weer makkelijker zelf een holding space kunnen creëren binnen hun organisatie. Zonder een dergelijke ruimte, gecreëerd door de leidinggevende, staan mensen ook niet open voor hun nieuwe visie (Petriglieri, 2020).

Holding space

In een interpersoonlijke holding space hebben leidinggevenden drie taken (Kahn, 2001).

Ruimte voor emoties

Ten eerste dienen leidinggevenden een veilige, betrouwbare omgeving te creëren waarin anderen sterke emoties kunnen uiten. Hiervoor dienen zij zelf toegankelijk te zijn; *management by walking around* is voor velen vandaag de dag geen optie, maar *management by calling around* wel,



Goede crisisleiders hebben het vermogen om los te komen van een beladen situatie en helder na te denken over hoe ze door de situatie heen kunnen navigeren

of bijvoorbeeld door vrije inbelmomenten in de agenda in te boeken. Bovendien is aandacht hebben voor de ander van belang, om zijn ervaring en mededogen te tonen, de gedachten en gevoelens van anderen te aanvaarden en onderzoekende vragen te stellen. Het kan hier echter ook misgaan, door bijvoorbeeld te snel of te hard naar persoonlijke informatie te vragen en grenzen rond privacy te overschrijden.

Empathische context

Daarnaast zouden leidinggevendenden een empathische context moeten creëren die het zelfgevoel van anderen als herkenbaar, waardevol en begrijpelijk bevestigt. Dat legt de basis voor de hervatting van het functioneren van die persoon. Hiervoor dienen leidinggevendenden empathie en nieuwsgierigheid te tonen naar de ander en zijn unieke ervaring, en deze ervaring ook valideren. Ook hier kan het misgaan wanneer de leidinggevende de situatie te veel naar zich toetrekt in het validatieproces en de relatie gebruikt om de

eigen noden te bevredigen. Ook bestaat het gevaar dat de leidinggevende en de medewerker hun rol en/of positie verlaten en er eerder een therapeut-cliëntrelatie of moeder-kindrelatie ontstaat. Dit uit zich dan in bijvoorbeeld te controlerend gedrag van de leidinggevende of te afhankelijk gedrag van de medewerker.

Betekenis

Ten slotte dienen leidinggevendenden een context te creëren waarin anderen het gevoel van betekenis van hun primaire werktak kunnen herstellen en het functioneren ten behoeve van die taak opnieuw kunnen onderzoeken en beleven. Dit vraagt om het scheiden van de emotionele ervaringen en het creëren van ruimte voor rationeel denken en handelen. Dit sensemaking gedrag helpt mensen zich te richten op controleerbare stukken van de taak en daarbij hun eigen reflectie te gebruiken. Uiteraard kan het ook hier misgaan wanneer bijvoorbeeld de leidinggevende aannames doet over wat mogelijk is voor de ander op basis van (te) weinig informatie (Kahn, 2001).

Institutionele holding space

Het bouwen van een interpersoonlijke holding space wordt makkelijker als de leiders aan de top ook een institutionele holding space creëren. Dit doen ze door in hun organisatie de structuren en procedures te verduidelijken, te sturen op organisatiewaarden en door mensen te betrekken in het betekenisgevingsproces. Goede crisis- en turnaroundleiders gaan dan ook niet eendimensionaal om met het vraagstuk 'centrale versus decentrale besluitvorming' maar beoefenen een vorm van participatief leiderschap. Dit niet doen zorgt ervoor dat elke uiting van sympathie en begrip hol overkomt (Petriglieri, 2020). Eerdere studies hebben aangetoond dat beter delegeren en overleggen tijdens een ommekeer kan leiden tot verminderde

angst- en weerstandsniveaus, hoger niveau van betrokkenheid, en kritische feedback- en leermogelijkheden voor het leiderschapsteam en uiteindelijk meer flexibiliteit (O’Kane & Cunningham, 2014). Dit zet de deur open voor creatieve suggesties van werknemers, om zo mee te helpen oplossingen voor het probleem aan te dragen. Het zorgt ervoor dat er reflectieve tegenspraak ontstaat zonder angst voor repercuties.

Goede crisisleiders hebben dus het vermogen om los te komen van een beladen situatie en helder na te denken over hoe ze door de situatie heen kunnen navigeren. Deze eigenschap wordt meestal gevonden bij goed onderlegde leiders die nederig, maar niet hulpeloos zijn (D’Auria & De Smet, 2020). Of zoals een zittende leider het ooit zei: “Als je met tegenslag wordt geconfronteerd, kun je niet bang zijn, want dat wordt besmettelijk. Ik ben dus als een eend, ik lijk kalm en beheerst, maar mijn voeten zijn razendsnel aan het trap-pelen” (O’Kane & Cunningham, 2014).

Derde plek

Een crisis heeft dus *toxic handlers* nodig: leiders die vrijwillig hun schouders zetten onder de woede en droefheid die bij het organisatieleven horen. Ze zetten donkere energie in de organisatie om in lichte energie. Dit vraagt om een plek waar het ‘gif’ dat ze dagelijks innemen wordt (weg)gezuiverd. Een crisisleider van een grote zorginstelling maakte elke vrijdag zijn agenda vrij om op een bootje op het water hout te gaan bewerken. Hij liet het gif van de organisatie elke week achter op dat bootje. En stap voor stap hielp hij mee de ommekeer te maken in de organisatie. Dat bootje is wat in de literatuur de ‘derde plek’ wordt genoemd.

Zoals alle leiders die op duurzame wijze

leiderschap tonen, zoeken ook ervaren turnaroundleiders daarom regelmatig hun ‘derde plek’ op. De eerste plek is thuis, de tweede op het werk en de derde plek is die waar ze kunnen helen van het gif waar ze dagelijks mee in de weer zijn. Neurologisch onderzoek toont aan dat dit een plek in de natuur kan zijn waar ze zich ontspannen of fysiek inspinnen, of waar ze juist helemaal niets doen, luieren of slapen, luisteren naar klassieke muziek of mediteren, of waar ze zich kunnen verbinden met anderen, kunnen ventileren, en sociale steun ervaren (Rock et al., 2012). Executive coachingsessies kunnen dus ook als derde plek fungeren voor sommigen aan de top, waardoor de eerder vermelde mentale vooringenomenheid voorkomen wordt en het uithoudingsvermogen voor het hele turnaroundproces gevoed (Jordan-Meier, 2011). ■

Jesse Segers is rector van Sioo, opleidingsinstituut voor consultancy, leiderschap, organisatie- en veranderingkunde en bijzonder hoogleraar aan de universiteit van Exeter. In 2011 publiceerde hij zijn PhD-onderzoek *Exploring new career models and coaching*. Segers is een veelgevraagd spreker over leiderschap en schreef er vele artikelen over. Zijn laatste boek *Leading from the middle* over de rol van de middelmanager is recent verschenen. www.sioo.nl

Referenties

- Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming deep uncertainty: The potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. *Administration & Society*, 51(7), 1079-1112.
- Boin, J., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). *Leadership in times of crisis: A framework for assessment*. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79-91.

- Clapman, S.E., Schwenk, C.R., & Caldwell, C. (2005). *CEO perceptions and corporate turnaround*. *Journal of Change Management*, 5(4), 407-428.
- D'Auria G., & Smet, A. de (2020). *Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges*. Beschikbaar op: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges> op 03/04/2020.
- Diamond, J. (2005). *Collapse: How societies choose to fail or succeed*. New York: Viking press.
- Heifetz, R.A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Jordan-Meier, J. (2011). *Crisis management: How to manage the media in the digital age*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- Kahn, W.A. (2001). Holding environments at work. *The journal of applied behavioral science*, 37(3), 206-279.
- Kanter, R.M. (2003). Leadership and the psychology of turnarounds. *Harvard Business Review*, 52-67.
- O'Kane, C., & Cunningham, J. (2014). Turnaround leadership core tensions during the company turnaround process. *European Management Journal*, 32, 963-980.
- Omer, H., & Alon, N. (1994). The continuity principle: A unified approach to disaster and trauma. *American Journal of Community Psychology*, 22(2), 273-287.
- Petriglieri, G. (2020). *The psychology behind the effective crisis leadership*. Beschikbaar op <https://hbr.org/2020/04/the-psychology-behind-effective-crisis-leadership> op 27/04/2020
- Rock, D., Siegel, D.J., Poelmans, S.A.Y., & Payne, J. (2012). The healthy mind platter. *Neuro leadership journal*, 4, 1-23.
- Rosenthal, U., Charles, M.T., & Hart, P. 't (Eds.). (1989). *Coping with crises*. Springfield, IL: Charles C Thomas.